Estratégia Concursos

Aula 00

PG-DF (Analista - Desenvolvimento de Sistemas) Governança - 2022 (Pré-Edital)

Autor:
Equipe Informática e TI, Fernando Pedrosa Lopes

31 de Janeiro de 2022

Índice

1) BSC - Teoria 3

2) BSC - Questões Comentadas 10

3) BSC - Lista de Questões 28

4) Análise SWOT - Teoria 38

5) Análise SWOT - Questões Comentadas 43

6) Análise SWOT - Lista de Questões 50

BALANCED SCORECARD (BSC)

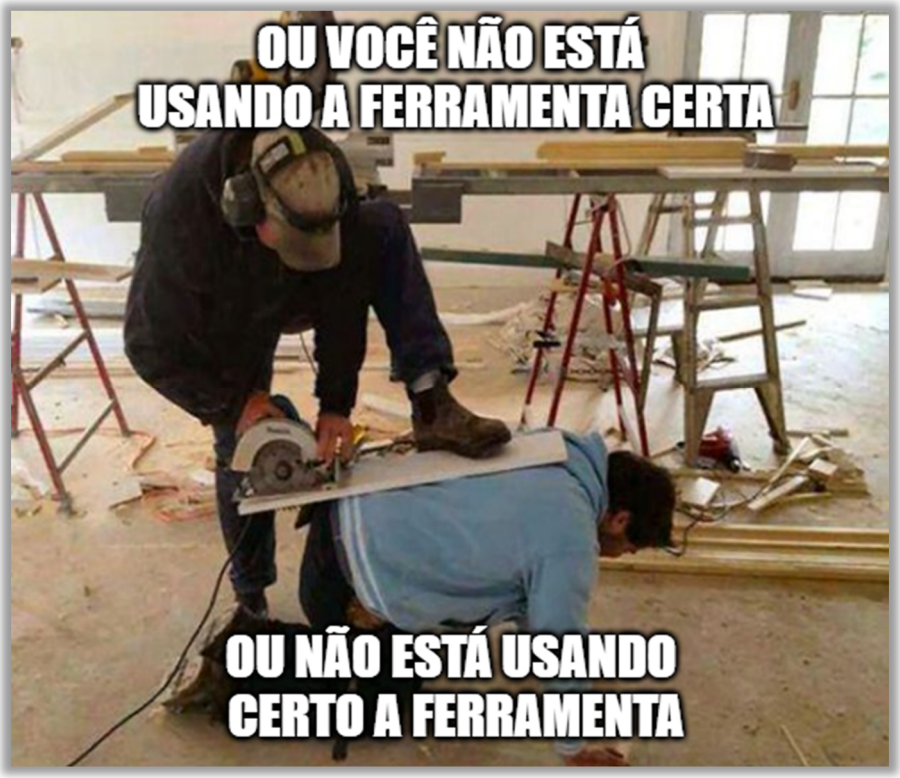
Conceitos Básicos

Galera, vamos falar um pouco sobre o mundo dos negócios! Nesse universo, exige-se cada vez mais a excelência das empresas de forma mais intensa dia após dia! Vejam o Estratégia Concursos: existe há apenas oito anos e nesse período teve que se reinventar, melhorar, aprimorar todos os dias. Atualmente, nós temos livros eletrônicos, videoaulas, resumos, mapas mentais, áudio-aulas, fórum de dúvidas, aulas gratuitas, coaching, trilhas, passo estratégico, entre outros.

O que desperta a busca por criar todos esses recursos? Uma palavrinha: concorrência! Ela, em conjunto com a corrida em busca da satisfação dos clientes e a necessidade de aprimorar os processos da organização em um mundo cada vez mais globalizado, faz com que a utilização de metodologias e ferramentas de auxílio ao planejamento estratégico sejam essenciais para o sucesso. Nenhuma empresa grande chega aonde chegou sem o uso de ferramentas adequadas.

Eu – por exemplo – sou péssimo com coisas de casa: não sei consertar um sifão, desentupir uma pia, furar parede, não sei nada dessas coisas... meu negócio é computador! Certa vez, falei para um amigo que eu tinha me machucado todo forçando uns parafusos para pregar uns cabos no rodapé da parede. Ele me disse: "*Diego, se você está forçando é porque não está usando a ferramenta certa ou não está usando certo a ferramenta!*"

Essa frase é bastante válida para o nosso contexto também! As organizações com boas estratégias entendem a necessidade de investirem em ferramentas adequadas para o gerenciamento de ativos tangíveis e intangíveis e, finalmente, alcançarem seus objetivos. Uma das ferramentas mais amplamente utilizada por organizações é conhecida como Balanced ScoreCard – BSC (em português, seria algo como *Indicadores Equilibrados* ou *Indicadores Balanceados*).



O Balanced Scorecard – abreviadamente conhecido como BSC – é uma metodologia de medição e gestão de desempenho criada em 1992 por dois professores (Kaplan e Norton) na Universidade de Harvard. Seu conceito é amplamente utilizado até hoje por empresas e organizações que desejam aumentar seu desempenho de forma estratégica, estando presente em grandes empresas, dentro e fora do Brasil.

Quando os dois autores lançaram o artigo que introduzia o conceito de Balanced Scorecard, eles apresentavam-no como uma ferramenta de medição de resultados e definição de objetivos. Essa visão ampla e inovadora dos pesquisadores, que surgiu como resposta às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, fez com que o método tivesse grande repercussão, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial.

Com esse artigo, os autores começaram uma revolução inesperada. Eles tinham como objetivo mostrar as desvantagens do uso de apenas medidas financeiras para a avaliação. Dessa forma, eles mostraram como a satisfação dos clientes e a qualidade também são fatores essenciais para o sucesso. Do lançamento do artigo até hoje, o conceito de BSC foi adaptado para diferentes situações e organizações, sendo constantemente atualizado.

O BSC é um conjunto de objetivos que proporciona a todos os colaboradores uma visão rápida e abrangente da estratégia da empresa. Para Kaplan e Norton, existem três passos essenciais para construir uma boa gestão, sendo eles: descrição, medição e gerenciamento. Conceitualmente, o BSC parte do princípio de que uma empresa deve considerar outras perspectivas, tão importantes quanto as contábeis, para avaliar seu desempenho de forma eficaz.

Dessa forma, o BSC é um modelo de avaliação e de desempenho organizacional. Ele é uma ferramenta facilitadora – como um painel de controle – que ajuda a equipe a se desenvolver para alcançar objetivos comuns. Para ficar mais claro: imagine estar viajando de avião para um lugar distante. *Para o piloto, analisar apenas o velocímetro parece muito arriscado para determinar a segurança e o sucesso da viagem, não é mesmo?* O mesmo ocorre em uma organização!

Como assim, professor? O que eu quero dizer é que o monitoramento e o desempenho de diversos outros aspectos são fundamentais para avaliar a organização e, não apenas, se ela está ganhando dinheiro ou não. *Todo mundo aí já andou de Uber né? Vocês sabiam que a empresa foi criada em 2009 e desde então nunca obteve lucro?* Pois é, ano após ano tem bilhões de prejuízo! *Viram como não é bom medir apenas as finanças?* Pois é, agora vocês estão sacando...

Esse é o grande papel do BSC em organizações! Ele dá atenção a indicadores específicos que permitem que o gestor consiga orientar seu negócio de forma segura e satisfatória, reduzindo a margem para erros. Ele não é um fim por si só, mas é uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada não somente para medir o desempenho organizacional, mas também para estabelecer metas, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback, entre outros.

O BSC é composto por alguns aspectos, quais sejam: mapa estratégico, objetivo estratégico, indicadores, metas e planos de ação.

ASPECTOS	DESCRIÇÃO
MAPA ESTRATÉGICO	Trata-se da representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, nas quatro perspectivas estratégicas compreendidas pelo BSC. Ele representa como a empresa cria valor e é um elo entre a estratégia e a execução.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Trata-se dos objetivos previamente definidos pela organização, que devem ser baseados nas aspirações a longo prazo.
INDICADORES	Trata-se de indicadores que medem o sucesso do alcance do objetivo. Independentemente dos tipos de indicadores escolhidos para cada meta, eles precisam ser claros, de fácil obtenção e mensuráveis.
METAS	Trata-se do propósito que fará parte do percurso até o alcance do objetivo estratégico.

PLANOS DE AÇÃO	Trata-se do conjunto de medidas e ações necessárias escolhidas para alcançar os objetivos estratégicos.

Dentre os benefícios do BSC, podemos mencionar: permitir melhor visualização do futuro; permitir a melhoria de resultados; colocar em prática planos de ação; melhoria contínua da qualidade e do desempenho; monitorar, medir e direcionar ações; favorecer a comunicação e o feedback entre a equipe; promover ajustes e correções nos planos de ação; alinhar indicadores-chave com os objetivos estratégicos da organização; estimular uma cultura de aprendizado.

Legal, galera... mas ainda não chegamos na parte mais importante do BSC! *Que parte é esse, professor?* É a parte da teoria que vai fazê-los acertar uma quantidade enorme de questões. *Fala logo, professor... estou sedento por conhecimento!* Bem, vamos falar agora sobre as quatro perspectivas: primeira, aprendizagem e crescimento; segunda, processos internos; terceira, clientes; e quarta, financeira.

- **Aprendizagem e Crescimento:**

Trata-se do foco na avaliação da satisfação interna dos colaboradores. Procura pautar os ativos intangíveis conquistados, ou seja, aqueles que não são financeiros, mas fazem parte do desenvolvimento da organização ao pensar em um futuro de sucesso. Os objetivos e medidas de infraestrutura necessários para atingir com sucesso os objetivos também entram nesse aspecto. É preciso questionar constantemente a capacidade da empresa de crescimento e melhoria.

- **Processos Internos:**

Trata-se de identificar e tratar os processos mais críticos para que os objetivos dos acionistas sejam alcançados. Há um foco na qualidade dos processos realizados, assim como no seu grau de inovação. A produtividade, tecnologia, custo e tempo de desenvolvimento devem ser analisados com foco na constante reparação de erros, melhoria e excelência dos processos. A eficiência é uma consequência do engajamento da equipe.

- **Clientes:**

Trata-se da verificação da participação da empresa no mercado e a satisfação dos clientes. É importante identificar os *stakeholders* e selecionar os resultados que serão avaliados, como participação de mercado, aquisição, retenção, satisfação e rentabilidade. Há um foco na busca por características que atrairão o público, como características do produto, a relação com o cliente e a imagem e reputação – além de saber qual é a visão dos clientes sobre a empresa.

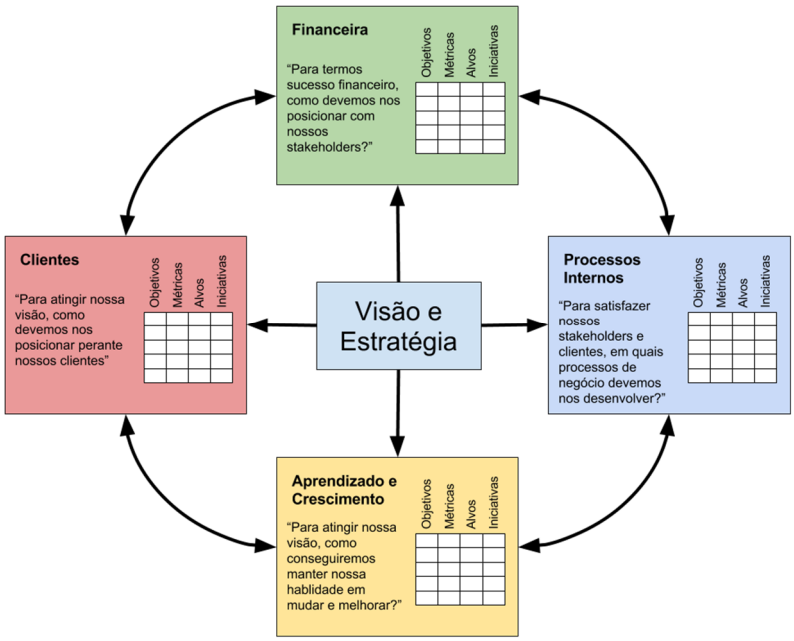
- **Financeira:**

Essa perspectiva tem o objetivo de analisar os impactos das decisões estratégicas nas metas estabelecidas. É necessário esclarecer os objetivos financeiros a longo prazo, ligando-os a um plano de ação que esteja atrelado aos processos financeiros, aos clientes, aos processos internos e também aos funcionários e sistemas para se chegar num resultado satisfatório. Logo, deve-ser refletir sobre a visão que a empresa quer passar e qual ela realmente está passando.

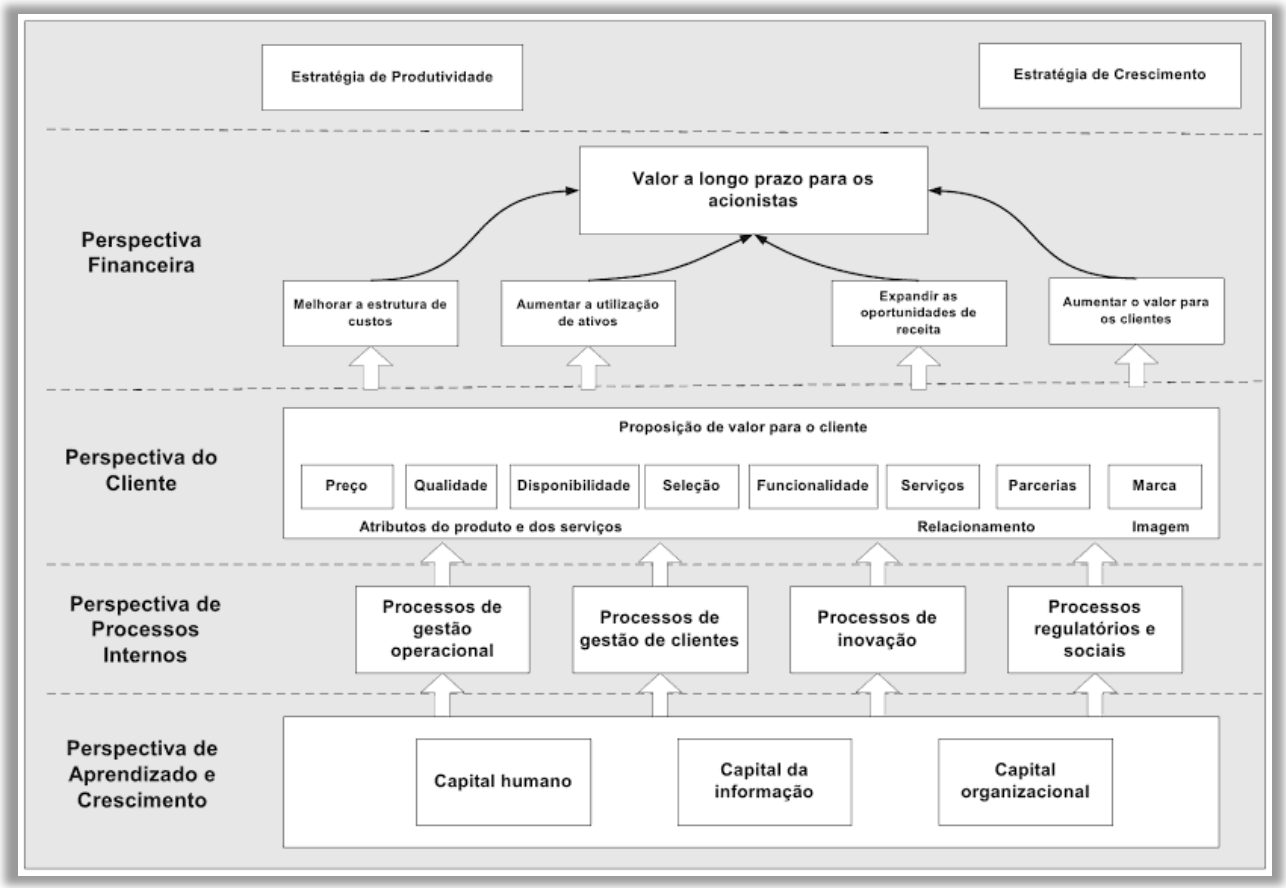
Os indicadores financeiros não são deixados de lado, pelo contrário. Eles são muito importantes e geralmente são um sintoma do que está dando certo e do que está dando errado na organização. O objetivo não é ignorar a existência dessa perspectiva, mas mostrar que as outras são tão importantes quanto. Na perspectiva financeira, o sucesso pode ser medido pela lucratividade, pelo crescimento da empresa e pelo aumento do valor.

Galera, vamos resumir nosso papo! O BSC é uma ferramenta de análise de desempenho e planejamento que permite alinhar objetivos estratégicos com as metas de uma organização e com ações operacionais por meio de perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento) para atingir objetivos estratégicos, que podem ser medidos por meio de indicadores inter-relacionados e formando um conjunto coeso e interdependente.

Nos modelos tradicionais, as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva, enquanto que no BSC existe a preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo de inovação, operação e pós-venda, permeando toda a cadeia de valor da organização. Ele ajuda a esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas, planejar, estabelecer metas e alinhar expectativas.



Detalhando um pouco mais, abaixo temos o exemplo de mapa estratégico. Os indicadores do BSC estabelecem uma relação de causa e efeito entre os vetores e o resultado da estratégia e a adoção do mapa estratégico ajudar a integrar as perspectivas para se ter uma visão melhor sobre o desempenho de uma organização. Vejam na imagem como tudo começa no capital humano, informacional e organizacional até chegar ao valor de longo prazo para os acionistas.



O Mapa Estratégico e o BSC constituem-se numa poderosa ferramenta para realizar o alinhamento da TI ao negócio e para desdobrar os objetivos estratégicos de TI em iniciativas que contribuam para o atendimento aos objetivos. As iniciativas ou os projetos a serem implantados podem estar refletidos no portfólio de TI. Em TI, o BSC deve ser usado durante o planejamento da tecnologia da informação, assim como na gestão do dia a dia da realização da estratégia de TI.

QUESTÕES COMENTADAS – DIVERSAS BANCAS

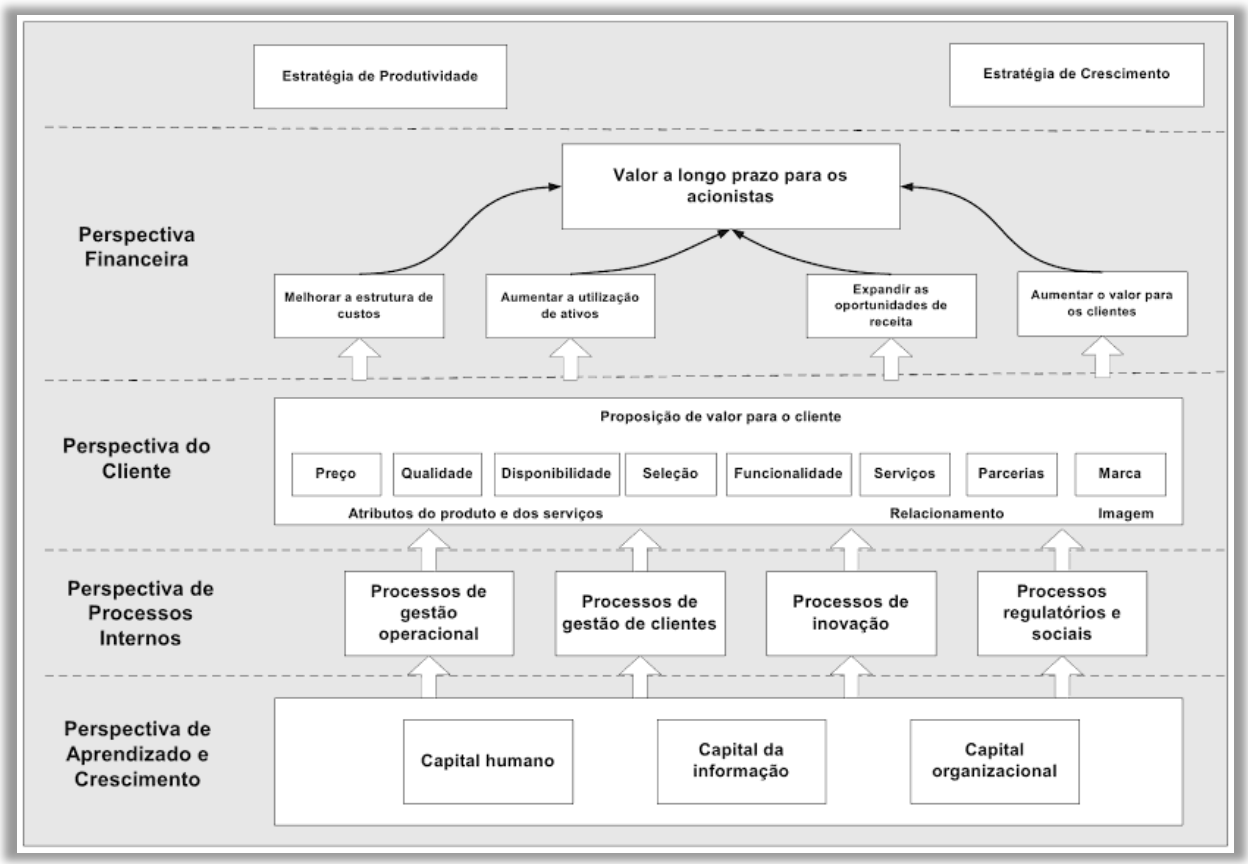
1. **(FGV / SEFAZ-AM – 2022)** O módulo *Scorecard and Strategy Management* do *Business Intelligence Enterprise Edition da Oracle* permite que analistas desenvolvam Balanced Scorecards. O módulo fornece perspectivas padrão, em que o analista poderá definir estratégias e estruturas que assegurem estabilidade e sucesso em todas as perspectivas do negócio.

   As quatro perspectivas padrão são:

   a) econômica – financeira – custos – KPI.
   b) econômica – cliente – materiais – desempenho.
   c) econômica – cliente – fluxo de trabalho – crescimento.
   d) financeira – cliente – parceiros – aprendizado e crescimento.
   e) financeira – cliente – processo interno – aprendizado e crescimento.

Comentários:

As quatro perspectivas são: Financeira; Cliente; Processos Internos; e Aprendizado e Crescimento.



Gabarito: Letra E

2. **(FCC / TRT-PB – 2014 – Item I – Adaptado)** O BSC é embasado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), formando um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

Comentários:

O Balanced ScoreCard (BSC) é realmente embasado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), formando um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

Gabarito: Correto

---

3. **(AOCP / TCE-PA – 2012)** Uma das ferramentas responsáveis em auxiliar na análise de desempenho é

a) ITIL.
b) CobiT.
c) SWOT.
d) BSC.
e) Plano Diretor.

Comentários:

O BSC é um modelo de avaliação e de desempenho organizacional. Ele é uma ferramenta facilitadora – como um painel de controle – que ajuda a equipe a se desenvolver para alcançar objetivos comuns.

Gabarito: Letra D

---

4. **(CESPE / INMETRO – 2010)** Com relação ao balanced scorecard (BSC), assinale a opção correta.

a) O BSC é uma ferramenta útil para levantar cenários e descobrir pontos fortes e fracos de uma empresa de forma pró-ativa no curto e no longo prazos.

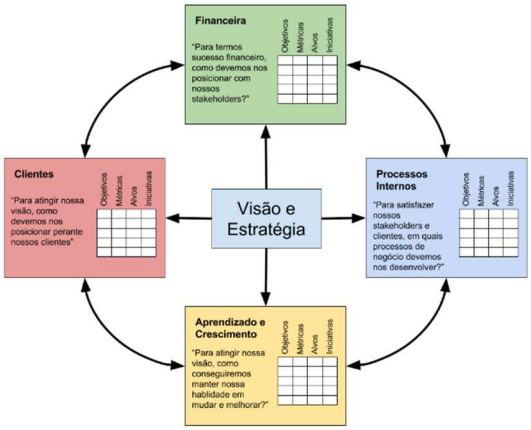
b) Essa ferramenta permite aos executivos associar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentos anuais.

c) O BSC é uma ferramenta de apoio, centrada na área operacional, para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa.

d) Para alcançar a visão de uma organização, a questão de como será sustentada a capacidade de mudar e melhorar a organização é, no BSC, pertinente à perspectiva dos processos internos.

e) O BSC permite alinhar metas departamentais com metas pessoais, operacionais e estratégicas.

Comentários:



(a) Errado. Pontos fortes e fracos é Análise SWOT; (b) Correto. De fato, ela auxilia a associar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentos anuais; (c) Errado. Não é centrada na área operacional, mas na área estratégica; (d) Errado. Conforme mostra a imagem acima, isso é pertinente à perspectiva de aprendizado/crescimento; (e) Errado. Essa ferramenta permite alinhar metas corporativas com metas departamentais e táticas, além de permitir aos executivos associar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentos anuais.

Gabarito: Letra B

---

5. **(IADES / ARCON-PA – 2018)** Com relação ao balanced scorecard (BSC), assinale a alternativa correta:

a) O BSC representa um sistema gerencial focado na gestão operacional do negócio.
b) O BSC proporciona às organizações um sistema tático de gestão, por meio de indicadores e objetivos de caráter operacional.
c) O BSC permite à organização elaborar um plano estratégico, expresso por meio de perspectivas, para atingir objetivos estratégicos, que podem ser medidos por indicadores de desempenho.
d) As perspectivas propostas por Kaplan e Norton para um BSC, na proposta inicial, eram: financeira, cliente, processos externos e estratégia.

e) Em um plano estratégico, a visão e a missão de uma organização devem ser elaboradas com base nas iniciativas dos colaboradores da organização.

Comentários:

(a) Errado. O BSC representa um sistema gerencial focado na gestão ~~operacional~~ estratégica do negócio; (b) Errado. O BSC proporciona às organizações um sistema ~~tático~~ estratégico de gestão, por meio de indicadores e objetivos de caráter operacional; (c) Correto. O BSC permite à organização elaborar um plano estratégico, expresso por meio de perspectivas, para atingir objetivos estratégicos, que podem ser medidos por indicadores de desempenho; (d) Errado. As perspectivas propostas por Kaplan e Norton para um BSC, na proposta inicial, eram: financeira, cliente, ~~processos externos e estratégia~~, processos internos e aprendizagem/crescimento; (e) Errado. Em um plano estratégico, a visão e a missão de uma organização devem ser elaboradas com base nas iniciativas dos ~~colaboradores~~ administradores da organização.

Gabarito: Letra C

---

6. **(CESPE / TCE-ES - 2013)** No que se refere ao planejamento estratégico de TI e ao balanced scorecard (BSC), assinale a opção correta

a) O BSC reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, pois suas perspectivas são clientes, financeira, objetivos internos e conhecimento.

b) O BSC é um método desenvolvido especificamente para o planejamento da área de TI de uma empresa e tem implicações diretas na definição de sistemas de informação com impacto estratégico.

c) O BSC é um método utilizado para medição e gestão das ações empresariais, portanto não deve ser utilizado juntamente com o planejamento estratégico de TI.

d) O mapa estratégico de TI desenvolvido por intermédio do BSC é mais estratégico para as áreas de negócio da empresa que para o planejamento estratégico.

e) A formulação do BSC é orientada à estratégia, sendo útil para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas, planejar, estabelecer metas e alinhar expectativas, inclusive para um plano estratégico de TI.

Comentários:

(a) Errado. O BSC reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, pois suas perspectivas são clientes, financeira, ~~objetivos~~ processos internos e conhecimento; (b) Errado. Não foi desenvolvida especificamente para planejamento da área de TI; (c) Errado. É recomendado que ele seja utilizado juntamente com o planejamento

estratégico de TI; (d) Errado. Ele é mais estratégico para o planejamento estratégico do que para as áreas de negócio; (e) Correto. A formulação do BSC é realmente orientada à estratégia, sendo útil para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas, planejar, estabelecer metas e alinhar expectativas, inclusive para um plano estratégico de TI.

Gabarito: Letra E

---

7. **(CESPE / ABIN – 2010)** A falta de integração entre as diferentes perspectivas do BSC é um dos fatores que causam prejuízo ao mapa estratégico.

Comentários:

Kaplan e Norton (1997) lecionam que para a aplicação do BSC nas organizações, três aspectos são de fundamental importância: a integração entre as quatro perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; o balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC; e que o BSC seja visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira.

O Balanced Scorecard traz em sua essência o balanceamento de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O grande diferencial do BSC é, sem dúvida, esse equilíbrio entre as perspectivas. Nesse sentido, a elaboração do mapa estratégico pode ser prejudicada se não houver essa integração no BSC. No entanto, o CESPE viajou e considerou o item como errado.

Gabarito: Errado

---

8. **(CESPE / ANP - 2013)** No BSC, a perspectiva do cliente consiste em identificar e tratar os processos mais críticos para que os objetivos dos acionistas sejam alcançados.

Comentários:

Tratar os processos mais críticos para que os objetivos dos acionistas sejam alcançados está relacionado com os Processos Internos e, não, com a perspectiva do cliente.

Gabarito: Errado

---

9. **(IADES / METRÔ-DF - 2014)** O BSC, acrônimo do inglês Balanced Scorecard, tem como principal objetivo o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais de uma empresa. Ele é dividido em quatro dimensões, ou perspectivas de negócio. Com relação a esse assunto, assinale a alternativa que apresenta as quatro perspectivas do BSC.

a) Aplicações; informações; infraestrutura; e, pessoas.
b) Financeira; cliente; processos internos; e, aprendizado e crescimento.

c) Planejar; adquirir; suportar; e, monitorar
d) Esclarecer; comunicar; planejar; e, melhorar.
e) Forças; fraquezas; oportunidades; e, ameaças.

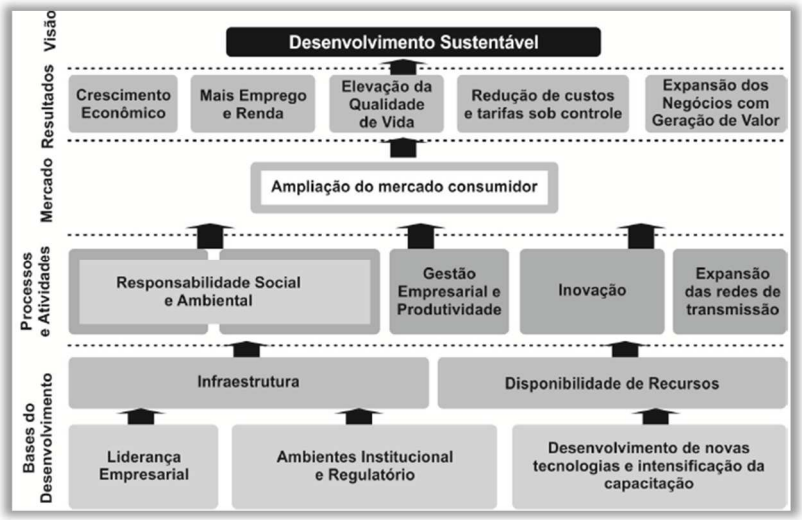
Comentários:

Essa foi fácil, bastava lembrar das quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos; e aprendizado e crescimento.

Gabarito: Letra B

---

10. (FCC / ELETROBRAS - 2016) Considere o mapa estratégico gerado como resultado parcial da implantação do BSC – Balanced ScoreCard em uma empresa do setor elétrico:



As 4 dimensões denominadas Bases do Desenvolvimento, Processos e Atividades, Mercado e Resultados, correspondem, correta e respectivamente, às 4 dimensões básicas do BSC:

a) Objetivos estratégicos; Indicadores; Meta; Planos de Ações.
b) Aprendizado e crescimento; Processos internos; Clientes; Finanças.
c) Processos internos; Crescimento; Mercado; Orçamento.
d) Planos de Ações; Metas; Indicador; Objetivos estratégicos.
e) Processos internos; Aprendizado e crescimento; Clientes; Finanças.

Comentários:

Essa também foi fácil, mais uma vez bastava lembrar das quatro perspectivas: aprendizado e crescimento; processos internos; clientes; e finanças.

Gabarito: Letra B

---

11. **(AOCP / MPE-BA - 2014)** Balanced Scorecard (BSC) é utilizado para a gestão de desempenho. Ele foi desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. As quatro perspectivas que o BSC clássico considera para a medição de desempenho são:

a) Externa, Fornecedores, Clientes, Aprendizado e Crescimento.
b) Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento.
c) Humana, Financeira, Processos Externos, Aprendizado e Crescimento.
d) Fornecedores, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento.
e) Novos Entrantes, Fornecedores, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento.

Comentários:

Adivinhem só! Mais uma questão idêntica em que bastava lembrar das quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento.

Gabarito: Letra B

---

12. **(IADES / CRF-TO - 2019)** O Balanced Score Card (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho.

Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard. Acesso em: 30 dez. 2018.

Quais são as quatro perspectivas do BSC?

a) De negócios, de objetivos, de processos internos e de revisão.
b) Financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizado.
c) Financeira, de objetivos, de processos de revisão e de regulação.
d) De tempo, de atividades, de trabalho e de regulação.
e) Ajustada, aleatória, de riscos e de manutenção.

Comentários:

Opa, essa questão tem uma novidade! Ele chama a perspectiva de clientes de perspectiva de mercado. De todo modo, trata-se das perspectivas financeira; de mercado; de processos internos; e de aprendizado.

Gabarito: Letra B

---

13. **(IBFC / TJ-PE - 2017)** Ao estudar o BSC (Balanced Scoredcard), para sua implantação na empresa, verificou-se que ele é decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro dimensões de negócio que são:

a) Financeira - Mercado Externo - Processos Internos - Aprendizado e Crescimento
b) Financeira - Mercado Externo - Processos Externos - Treinamento
c) Logística - Clientes - Processos Internos - Treinamento
d) Logística - Clientes - Processos Externos - Aprendizado e Crescimento
e) Financeira - Clientes - Processos Internos - Aprendizado e Crescimento

Comentários:

Voilà! Mais uma vez esse tipo de questão: financeira - clientes - processos internos - aprendizado e crescimento.

Gabarito: Letra E

---

14. (CESPE / TCE-PA - 2016) A construção de um BSC em uma organização inclui o estabelecimento da visão da empresa e sua decomposição nas perspectivas financeira, de aprendizado e crescimento, do cliente e de processos internos, além do estabelecimento dos objetivos estratégicos para todas essas perspectivas.

Comentários:

Questão impecável! *A construção de um BSC em uma organização inclui o estabelecimento da visão da empresa?* Sim! *E sua decomposição nas perspectivas financeira, de aprendizado e crescimento, do cliente e de processos internos?* Sim! *Além do estabelecimento dos objetivos estratégicos para todas essas perspectivas?* Sim, também! Perfeito!

Gabarito: Correto

---

15. (FUNCAB / SES-GO - 2010) Criado e difundido pelos professores Robert Kaplan e David Norton, o Balanced Scorecard (BSC) foi aclamado pela Harvard Business Review como a principal inovação nos últimos 75 anos em sistemas de gestão empresarial. O BSC está ligado à implementação da estratégia de forma completa e efetiva. Uma das principais características do BSC é a construção de um modelo para descrição e mensuração da estratégia. Este modelo foi inicialmente fundamentado sobre quatro perspectivas. Agora suponha uma situação hipotética em que o gestor se depara com o seguinte problema: para satisfazer os clientes, em que processos devemos ser excelentes? Na sua avaliação em qual das quatro perspectivas básicas do BSC se enquadra o problema do gestor?

a) Criação de Valor.
b) Cliente.
c) Interna.
d) Aprendizado e do Crescimento.
e) Qualidade.

Comentários:

A pergunta é: *para satisfazer os clientes, em que processos devemos ser excelentes?* Logo, o problema do gestor se encaixa na perspectiva de processos internos, isto é, como melhorar os processos internos para alcançar nossos objetivos e metas e satisfazer nossos clientes.

Gabarito: Letra C

---

16. (CESPE / ABIN - 2010) Por meio do processo de elaboração do mapa estratégico, as empresas podem indicar os scorecards nas quatro perspectivas do BSC.

Comentários:

O Mapa Estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, nas quatro perspectivas estratégicas compreendidas pelo BSC. Ele representa como a empresa cria valor e é um elo entre a estratégia e a execução. Em outras palavras, o mapa estratégico indica caminhos e ações estratégicas para se alcançar cada uma das perspectivas do BSC de uma forma lógica e concatenada. Logo, trata-se do inverso: por meio do processo de elaboração do BSC, as empresas podem indicar os scorecards nas quatro perspectivas e gerar o mapa estratégico.

Gabarito: Errado

---

17. (CESPE / EBSERH - 2013) O BSC (Balanced Scorecard) mantém uma visão integrada e balanceada da organização; entre as suas quatro perspectivas, uma delas, denominada processos externos, tem a visão externa da organização.

Comentários:

Não existe uma perspectiva chamada processos externos, mas processos internos. E ela tem uma visão interna da organização.

Gabarito: Errado

---

18. (CESPE / IPHAN - 2018) A perspectiva financeira do BSC (Balanced Scorecard) esclarece como a organização é vista pelos seus clientes e como ela deve atender suas necessidades e seus objetivos financeiros.

Comentários:

Na verdade, a perspectiva clientes do BSC esclarece como a organização é vista pelos seus clientes e, não, a perspectiva financeira.

Gabarito: Errado

---

19. (FCC / TRT-SE - 2016) Objetivando uma significativa mudança em sua forma de atuação tradicional, determinada organização pública decidiu instituir um modelo de gestão estratégica utilizando, como suporte metodológico, o Balanced Scorecard – BSC. Logo na primeira etapa de aplicação, referida organização foi instada a identificar, olhando para o futuro, como pretende ser reconhecida por colaboradores, clientes, fornecedores e pela própria sociedade. De acordo com a visão do BSC, esse aspecto da organização a ser identificado corresponde:

a) à missão.
b) a valores.
c) à visão.
d) ao mapa estratégico.
e) à análise externa.

Comentários:

Identificar, olhando para o futuro, como pretende ser reconhecida por colaboradores, clientes, fornecedores e pela própria sociedade corresponde à visão (lembram do exemplo de visão da empresa de energia?).

Gabarito: Letra C

---

20. (CESPE / FUNPRESP-EXE - 2016) As quatro perspectivas do BSC (Balanced Scorecard) — de aprendizado e de conhecimento; dos clientes; financeira; e de processos internos — estabelecem relações de causa e efeito, de modo que medidas, metas e iniciativas são traçadas para cada uma dessas perspectivas.

Comentários:

Aprendizado e Conhecimento? Não, Aprendizado e Crescimento!

Gabarito: Errado

---

21. (FCC / TRT-RO e AC - 2016) Considere que uma organização tenha os seguintes objetivos de TI:

I. Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas.
II. Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios.
III. Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão.
IV. Alinhamento da estratégia de negócios e de TI.

Estes objetivos de TI são relacionados, correta e respectivamente, com as dimensões do BSC:

a) Interna – Treinamento e Crescimento – Cliente – Financeira.
b) Cliente – Financeira – Treinamento e Crescimento – Interna.
c) Treinamento e Crescimento – Cliente – Financeira – Interna.
d) Financeira – Interna – Treinamento e Crescimento – Cliente.
e) Cliente – Treinamento e Crescimento – Interna – Financeira.

Comentários:

Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas é da perspectiva cliente; conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios é da perspectiva aprendizagem e crescimento; disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão é da perspectiva interna; e alinhamento da estratégia de negócios e de TI é da perspectiva financeira.

Gabarito: Letra E

---

22. **(CESPE / SERPRO - 2010)** O Balanced Scorecard enfoca as organizações sob as seguintes perspectivas: financeira, do cliente e dos processos internos. Entretanto, não inter-relaciona causa e efeito entre objetivos e indicadores.

Comentários:

Conforme vimos em aula, os indicadores do BSC estabelecem uma relação de causa e efeito entre os vetores e o resultado da estratégia e a adoção do mapa estratégico ajudar a integrar as perspectivas para se ter uma visão melhor sobre o desempenho de uma organização. Logo, ele inter-relaciona – sim – causa e efeito entre objetivos e indicadores.

Gabarito: Errado

---

23. **(FCC / SEFAZ-GO - 2018)** O Balanced Scorecard propicia o alinhamento das iniciativas (projetos, ações ou serviços) de TI aos objetivos estratégicos do negócio, considerando quatro perspectivas principais: Financeira, Clientes,

a) Governança e Segurança da informação.
b) Ambiente externo e Gestão de pessoas.
c) Mercado de serviços e Gestão da qualidade.
d) Processos internos e Aprendizado e crescimento.
e) Processos externos e Auditoria externa.

Comentários:

Mais uma questão em que bastava saber as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento.

Gabarito: Letra D

24. (PUC-RS / TJ-MS – 2017) Ao se analisar a estrutura do BSC (Balanced Scorecard) verifica-se que ele possui quatro perspectivas, que são respectivamente:

(1) Perspectiva dos Processos Internos.
(2) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.
(3) Perspectiva do Planejamento.
(4) Perspectiva Financeira.
(5) Perspectiva dos Clientes.

Assinale a alternativa correta.

a) da relação apresentada somente são aplicados o 1, 2, 3 e 4
b) da relação apresentada somente são aplicados o 1, 2, 4 e 5
c) da relação apresentada somente são aplicados o 2, 3, 4 e 5
d) da relação apresentada somente são aplicados o 1, 2, 3 e 5
e) da relação apresentada somente são aplicados o 1, 3, 4 e 5

Comentários:

(1) Correto, trata-se de uma perspectiva do BSC; (2) Correto, trata-se de uma perspectiva do BSC; (3) Errado, não se trata de uma perspectiva do BSC; (4) Correto, trata-se de uma perspectiva do BSC; (5) Correto, trata-se de uma perspectiva do BSC.

Gabarito: Letra B

25. (FCC / Prefeitura de Teresina/PI – 2016) O Balanced Scorecard compreende 4 perspectivas que visam, cada uma delas, responder uma questão básica. A questão básica a ser respondida pela perspectiva:

a) dos Clientes é como se pode melhorar e agregar valor à empresa.
b) de Negócios é que resultados devem ser apresentados aos stakeholders.
c) dos Clientes é como eles veem a empresa.
d) Financeira é como se pode melhorar e agregar valor à empresa.
e) de Aprendizado e Crescimento é como os clientes veem a empresa.

Comentários:

(a) Errado, a questão trata da perspectiva Processos Internos; (b) Errado, essa característica não trata de nenhuma perspectiva; (c) Correto, a perspectiva dos clientes trata de como os clientes veem a empresa; (d) Errado, a questão trata da perspectiva Processos Internos; (e) Errado, a questão trata da perspectiva Clientes.

Gabarito: Letra C

---

26. (QUADRIX / COBRA – 2014) Os sistemas tradicionais de medição de desempenho normalmente não fornecem aos gestores uma visão abrangente da organização. O âmbito de aplicação dessa ferramenta é exceder o âmbito de atuação tradicional de medições, e as ligações das metas financeiras da empresa com os dispositivos que determinam os resultados para o sucesso de uma empresa e seu futuro promissor. A maioria dos indicadores proporcionam aos gestores um panorama rápido e abrangente de toda a empresa. Porém, o ERP da Oracle possui um módulo de implementação em que é possível incluir indicadores financeiros que mostram o resultado das ações do passado e os complementam com os indicadores operacionais, relacionando-os com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de melhorar e obter mais conhecimento com tais informações. Qual alternativa é relacionada ao módulo descrito?

a) Enterprise Resource Plonning (ERP).
b) Business Intelligence (BI).
c) Customer Relationship Management (CRM).
d) Balanced Scorecard (BS).
e) Supply Chain Management (SCM).

Comentários:

A questão nos dá várias dicas para responder:

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho normalmente não fornecem aos gestores uma visão abrangente da organização. O âmbito de aplicação dessa ferramenta é exceder o âmbito de atuação tradicional de medições, e as ligações das metas financeiras da empresa com os dispositivos que determinam os resultados para o sucesso de uma empresa e seu futuro promissor. A maioria dos indicadores proporcionam aos gestores um panorama rápido e abrangente de toda a empresa. Porém, o ERP da Oracle possui um módulo de implementação em que é possível incluir indicadores financeiros que mostram o resultado das ações do passado e os complementam com os indicadores operacionais, relacionando-os com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de melhorar e obter mais conhecimento com tais informações.

Dessa forma, a questão só pode estar tratando de Balanced ScoreCard!

Gabarito: Letra D

---

27. (IESES / IFC-SC – 2014 – ITEM I) BSC (Balanced Scorecard) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho, criada em 1992 por Robert Kaplan e David Norton. Seu objetivo é reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia.

Comentários:

Perfeito! Trata-se de uma metodologia de medição e gestão de desempenho, realmente foi criada por Kaplan e Norton, e objetiva reunir elementos para acompanhar o cumprimento da estratégia da organização.

Gabarito: Correto

---

28. (CESPE / TCE-ES – 2016) No que se refere ao planejamento estratégico de TI e ao balanced scorecard (BSC), assinale a opção correta.

a) O BSC reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, pois suas perspectivas são clientes, financeira, objetivos internos e conhecimento.

b) O BSC é um método desenvolvido especificamente para o planejamento da área de TI de uma empresa e tem implicações diretas na definição de sistemas de informação com impacto estratégico.

c) O BSC é um método utilizado para medição e gestão das ações empresariais, portanto não deve ser utilizado juntamente com o planejamento estratégico de TI.

d) O mapa estratégico de TI desenvolvido por intermédio do BSC é mais estratégico para as áreas de negócio da empresa que para o planejamento estratégico.

e) A formulação do BSC é orientada à estratégia, sendo útil para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas, planejar, estabelecer metas e alinhar expectativas, inclusive para um plano estratégico de TI.

Comentários:

(a) Errado. Na verdade, suas perspectivas são clientes, financeira, ~~objetivos~~ processos internos e ~~conhecimento~~ aprendizado e crescimento; (b) Errado. Ele definitivamente não foi desenvolvido para a área de tecnologia da informação; (c) Errado. O principal objetivo está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, logo pode ser utilizado juntamente com o planejamento estratégico de tecnologia da informação; (d) Errado. O mapa estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, logo é mais estratégico para o planejamento estratégico que para as áreas de negócio da empresa; (e) Correto. É realmente orientada à estratégia e útil para esclarecer a visão e a estratégia da organização, entre outras características.

Gabarito: Letra E

---

29. (CETRO / ANVISA – 2013) Com base no BSC (Balanced Scorecard), analise as assertivas abaixo.

I. É uma ferramenta de administração focada no equilíbrio organizacional que se baseia em Finanças, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem.

II. As medidas de desempenho devem ser oriundas dos objetivos estratégicos da empresa e das exigências competitivas.

III. Foi ampliado para criar organizações focadas na estratégia.

É correto o que se afirma em:

a) I e III, apenas.
b) I e II, apenas.
c) II e III, apenas.
d) I, II e III.
e) II, apenas.

Comentários:

(I) Correto. Ele se baseia no equilíbrio organizacional que se baseia nessas quatro perspectivas; (II) Correto. O BSC é uma metodologia de gestão estratégica, esclarecendo a visão organizacional e estabelecendo um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos; Correto. Ele auxilia as organizações a se focarem na estratégia. *Professor, mas a questão não diz que cria organizações?* Realmente, é uma redação péssima!

Gabarito: Letra D

---

30. (CESPE / SERPRO – 2013) A informação resultante do trabalho das pessoas gera o conhecimento necessário para possibilitar oportunidades no mercado.

Comentários:

Não faz sentido que o conhecimento resultante do trabalho das pessoas possibilite oportunidades no mercado, que são aspectos externos à organização.

Gabarito: Errado

---

31. (CESPE / SERPRO – 2013) O BSC (Balanced Scorecard) é um projeto de métricas e controle utilizado por toda a organização.

Comentários:

O BSC é um método e, não, um projeto; ademais, ele trata de indicadores de desempenho e, não, métricas e controles. Logo, o Balanced Scorecard tem como principal característica possibilitar o acompanhamento da gestão estratégica por meio de indicadores de desempenho.

Gabarito: Errado

---

32. (CESPE / SERPRO – 2013) A visão empresarial de uma organização pode ser monitorada com base em indicadores apropriados que permitam descrever sua evolução financeira, o comportamento dos seus clientes, o desenvolvimento dos seus processos internos e o nível de aprendizado e crescimento da empresa.

Comentários:

Perfeito, perfeito, perfeito! A visão empresarial pode realmente ser monitorada em indicadores apropriados que permitam descrever sua evolução financeira (Perspectiva Finanças), o comportamento dos seus clientes (Perspectiva Clientes), o desenvolvimento dos seus processos internos (Perspectiva Processos Internos) e o nível de aprendizado e crescimento da empresa (Perspectiva Aprendizado e Crescimento).

Gabarito: Correto

---

33. (CESPE / TRE-RJ – 2012) No planejamento estratégico de negócio da organização, a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) deve ser usada para a formulação preliminar da estratégia, na forma de objetivos e indicadores.

Comentários:

Opaaaaaaa.... a estratégia é definida antes da aplicação do Balanced ScoreCard (BSC)!

Gabarito: Errado

---

34. (FUMARC / BDMG – 2011) Em relação ao alinhamento estratégico de TI com o negócio e Balanced Scorecard (BSC), analise as seguintes afirmativas:

I. O alinhamento estratégico de TI é bidirecional, ou seja, tanto é influenciado pela estratégia de negócio quanto pode influenciá-la.

II. O Balanced Scorecard (BSC) permite o alinhamento das iniciativas de TI (projetos, ações e serviços) aos objetivos estratégicos do negócio nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

III. O Mapa Estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do Balanced (BSC).

Marque a alternativa CORRETA:

a) apenas as afirmativas I e II são verdadeiras.
b) apenas as afirmativas I e III são verdadeiras.
c) apenas as afirmativas II e III são verdadeiras.
d) todas as afirmativas são verdadeiras.

Comentários:

(I) Correto. Atualmente, o alinhamento estratégico é bidirecional, ou seja, da estratégia do negócio para a estratégia de TI e vice-versa, pois a TI pode potencializar estratégias de negócio que seriam impossíveis de serem implantadas sem o auxílio da tecnologia da informação; (II) Correto. O BSC realmente permite o alinhamento das iniciativas de TI aos objetivos estratégicos do negócio em suas quatro perspectivas; (III) Correto. O Mapa Estratégico é, de fato, uma representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos em suas quatro perspectivas.

Gabarito: Letra D

---

35. (CESPE / ABIN – 2010) O diagrama abaixo representa um modelo de mapa estratégico.

Comentários:

O mapa estratégico do Balanced Scorecard explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia, e pode ser representado como mostrado acima.

Gabarito: Correto

---

36. **(CESPE / ABIN – 2010)** Em um mapa estratégico, os indicadores do BSC estabelecem uma relação de causa e efeito entre os vetores e o resultado da estratégia.

Comentários:

Opa... de novo! O mapa estratégico do Balanced Scorecard explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia.

Gabarito: Correto.

---

37. **(CESPE / SERPRO – 2010)** O gestor que utiliza o BSC (Balance Scorecard) como ferramenta de gestão estratégica privilegia o acompanhamento de aspectos contábeis e financeiros da organização.

Comentários:

Não há privilégio a nenhuma das perspectivas/aspectos – muito menos financeiros.

Gabarito: Errado

LISTA DE QUESTÕES – DIVERSAS BANCAS

1. **(FGV / SEFAZ-AM – 2022)** O módulo *Scorecard and Strategy Management* do *Business Intelligence Enterprise Edition da Oracle* permite que analistas desenvolvam Balanced Scorecards. O módulo fornece perspectivas padrão, em que o analista poderá definir estratégias e estruturas que assegurem estabilidade e sucesso em todas as perspectivas do negócio.

   As quatro perspectivas padrão são:

   a) econômica – financeira – custos – KPI.
   b) econômica – cliente – materiais – desempenho.
   c) econômica – cliente – fluxo de trabalho – crescimento.
   d) financeira – cliente – parceiros – aprendizado e crescimento.
   e) financeira – cliente – processo interno – aprendizado e crescimento.

2. **(FCC / TRT-PB – 2014 – Item I – Adaptado)** O BSC é embasado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), formando um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

3. **(AOCP / TCE-PA – 2012)** Uma das ferramentas responsáveis em auxiliar na análise de desempenho é

   a) ITIL.
   b) CobiT.
   c) SWOT.
   d) BSC.
   e) Plano Diretor.

4. **(CESPE / INMETRO – 2010)** Com relação ao balanced scorecard (BSC), assinale a opção correta.

   a) O BSC é uma ferramenta útil para levantar cenários e descobrir pontos fortes e fracos de uma empresa de forma pró-ativa no curto e no longo prazos.

   b) Essa ferramenta permite aos executivos associar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentos anuais.

   c) O BSC é uma ferramenta de apoio, centrada na área operacional, para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa.

d) Para alcançar a visão de uma organização, a questão de como será sustentada a capacidade de mudar e melhorar a organização é, no BSC, pertinente à perspectiva dos processos internos.

e) O BSC permite alinhar metas departamentais com metas pessoais, operacionais e estratégicas.

5. **(IADES / ARCON-PA – 2018)** Com relação ao balanced scorecard (BSC), assinale a alternativa correta:

a) O BSC representa um sistema gerencial focado na gestão operacional do negócio.
b) O BSC proporciona às organizações um sistema tático de gestão, por meio de indicadores e objetivos de caráter operacional.
c) O BSC permite à organização elaborar um plano estratégico, expresso por meio de perspectivas, para atingir objetivos estratégicos, que podem ser medidos por indicadores de desempenho.
d) As perspectivas propostas por Kaplan e Norton para um BSC, na proposta inicial, eram: financeira, cliente, processos externos e estratégia.
e) Em um plano estratégico, a visão e a missão de uma organização devem ser elaboradas com base nas iniciativas dos colaboradores da organização.

6. **(CESPE / TCE-ES - 2013)** No que se refere ao planejamento estratégico de TI e ao balanced scorecard (BSC), assinale a opção correta

a) O BSC reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, pois suas perspectivas são clientes, financeira, objetivos internos e conhecimento.

b) O BSC é um método desenvolvido especificamente para o planejamento da área de TI de uma empresa e tem implicações diretas na definição de sistemas de informação com impacto estratégico.

c) O BSC é um método utilizado para medição e gestão das ações empresariais, portanto não deve ser utilizado juntamente com o planejamento estratégico de TI.

d) O mapa estratégico de TI desenvolvido por intermédio do BSC é mais estratégico para as áreas de negócio da empresa que para o planejamento estratégico.

e) A formulação do BSC é orientada à estratégia, sendo útil para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas, planejar, estabelecer metas e alinhar expectativas, inclusive para um plano estratégico de TI.

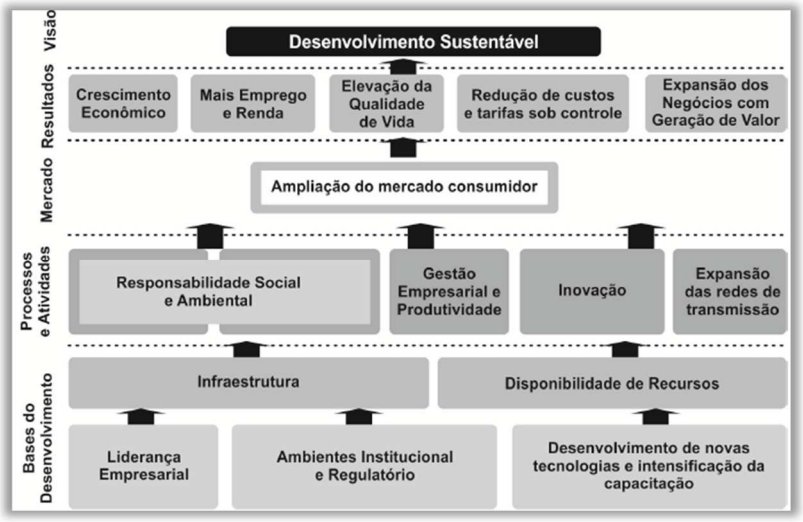
7. **(CESPE / ABIN – 2010)** A falta de integração entre as diferentes perspectivas do BSC é um dos fatores que causam prejuízo ao mapa estratégico.

8. **(CESPE / ANP - 2013)** No BSC, a perspectiva do cliente consiste em identificar e tratar os processos mais críticos para que os objetivos dos acionistas sejam alcançados.

9. **(IADES / METRÔ-DF - 2014)** O BSC, acrônimo do inglês Balanced Scorecard, tem como principal objetivo o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais de uma empresa. Ele é dividido em quatro dimensões, ou perspectivas de negócio. Com relação a esse assunto, assinale a alternativa que apresenta as quatro perspectivas do BSC.

a) Aplicações; informações; infraestrutura; e, pessoas.
b) Financeira; cliente; processos internos; e, aprendizado e crescimento.
c) Planejar; adquirir; suportar; e, monitorar
d) Esclarecer; comunicar; planejar; e, melhorar.
e) Forças; fraquezas; oportunidades; e, ameaças.

10. **(FCC / ELETROBRAS - 2016)** Considere o mapa estratégico gerado como resultado parcial da implantação do BSC – Balanced ScoreCard em uma empresa do setor elétrico:



As 4 dimensões denominadas Bases do Desenvolvimento, Processos e Atividades, Mercado e Resultados, correspondem, correta e respectivamente, às 4 dimensões básicas do BSC:

a) Objetivos estratégicos; Indicadores; Meta; Planos de Ações.
b) Aprendizado e crescimento; Processos internos; Clientes; Finanças.
c) Processos internos; Crescimento; Mercado; Orçamento.
d) Planos de Ações; Metas; Indicador; Objetivos estratégicos.
e) Processos internos; Aprendizado e crescimento; Clientes; Finanças.

11. **(AOCP / MPE-BA - 2014)** Balanced Scorecard (BSC) é utilizado para a gestão de desempenho. Ele foi desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. As quatro perspectivas que o BSC clássico considera para a medição de desempenho são:

a) Externa, Fornecedores, Clientes, Aprendizado e Crescimento.
b) Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento.
c) Humana, Financeira, Processos Externos, Aprendizado e Crescimento.
d) Fornecedores, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento.
e) Novos Entrantes, Fornecedores, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento.

12. **(IADES / CRF-TO - 2019)** O Balanced Score Card (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho.

Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard. Acesso em: 30 dez. 2018.

Quais são as quatro perspectivas do BSC?

a) De negócios, de objetivos, de processos internos e de revisão.
b) Financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizado.
c) Financeira, de objetivos, de processos de revisão e de regulação.
d) De tempo, de atividades, de trabalho e de regulação.
e) Ajustada, aleatória, de riscos e de manutenção.

13. **(IBFC / TJ-PE - 2017)** Ao estudar o BSC (Balanced Scoredcard), para sua implantação na empresa, verificou-se que ele é decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro dimensões de negócio que são:

a) Financeira - Mercado Externo - Processos Internos - Aprendizado e Crescimento
b) Financeira - Mercado Externo - Processos Externos - Treinamento
c) Logística - Clientes - Processos Internos - Treinamento
d) Logística - Clientes - Processos Externos - Aprendizado e Crescimento
e) Financeira - Clientes - Processos Internos - Aprendizado e Crescimento

14. **(CESPE / TCE-PA - 2016)** A construção de um BSC em uma organização inclui o estabelecimento da visão da empresa e sua decomposição nas perspectivas financeira, de aprendizado e crescimento, do cliente e de processos internos, além do estabelecimento dos objetivos estratégicos para todas essas perspectivas.

15. **(FUNCAB / SES-GO - 2010)** Criado e difundido pelos professores Robert Kaplan e David Norton, o Balanced Scorecard (BSC) foi aclamado pela Harvard Business Review como a principal inovação nos últimos 75 anos em sistemas de gestão empresarial. O BSC está ligado à implementação da estratégia de forma completa e efetiva. Uma das principais características do BSC é a construção de um modelo para descrição e mensuração da estratégia. Este modelo foi inicialmente fundamentado sobre quatro perspectivas. Agora suponha uma situação hipotética em que o gestor se depara com o seguinte problema: para satisfazer os clientes, em que processos devemos ser excelentes? Na sua avaliação em qual das quatro perspectivas básicas do BSC se enquadra o problema do gestor?

a) Criação de Valor.
b) Cliente.
c) Interna.
d) Aprendizado e do Crescimento.
e) Qualidade.

16. **(CESPE / ABIN - 2010)** Por meio do processo de elaboração do mapa estratégico, as empresas podem indicar os scorecards nas quatro perspectivas do BSC.

17. **(CESPE / EBSERH - 2013)** O BSC (Balanced Scorecard) mantém uma visão integrada e balanceada da organização; entre as suas quatro perspectivas, uma delas, denominada processos externos, tem a visão externa da organização.

18. **(CESPE / IPHAN - 2018)** A perspectiva financeira do BSC (Balanced Scorecard) esclarece como a organização é vista pelos seus clientes e como ela deve atender suas necessidades e seus objetivos financeiros.

19. **(FCC / TRT-SE - 2016)** Objetivando uma significativa mudança em sua forma de atuação tradicional, determinada organização pública decidiu instituir um modelo de gestão estratégica utilizando, como suporte metodológico, o Balanced Scorecard – BSC. Logo na primeira etapa de aplicação, referida organização foi instada a identificar, olhando para o futuro, como pretende ser reconhecida por colaboradores, clientes, fornecedores e pela própria sociedade. De acordo com a visão do BSC, esse aspecto da organização a ser identificado corresponde:

a) à missão.
b) a valores.
c) à visão.
d) ao mapa estratégico.
e) à análise externa.

20. **(CESPE / FUNPRESP-EXE - 2016)** As quatro perspectivas do BSC (Balanced Scorecard) — de aprendizado e de conhecimento; dos clientes; financeira; e de processos internos — estabelecem relações de causa e efeito, de modo que medidas, metas e iniciativas são traçadas para cada uma dessas perspectivas.

21. **(FCC / TRT-RO e AC - 2016)** Considere que uma organização tenha os seguintes objetivos de TI:

I. Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas.
II. Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios.
III. Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão.
IV. Alinhamento da estratégia de negócios e de TI.

Estes objetivos de TI são relacionados, correta e respectivamente, com as dimensões do BSC:

a) Interna – Treinamento e Crescimento – Cliente – Financeira.
b) Cliente – Financeira – Treinamento e Crescimento – Interna.
c) Treinamento e Crescimento – Cliente – Financeira – Interna.
d) Financeira – Interna – Treinamento e Crescimento – Cliente.
e) Cliente – Treinamento e Crescimento – Interna – Financeira.

22. **(CESPE / SERPRO - 2010)** O Balanced Scorecard enfoca as organizações sob as seguintes perspectivas: financeira, do cliente e dos processos internos. Entretanto, não inter-relaciona causa e efeito entre objetivos e indicadores.

23. **(FCC / SEFAZ-GO - 2018)** O Balanced Scorecard propicia o alinhamento das iniciativas (projetos, ações ou serviços) de TI aos objetivos estratégicos do negócio, considerando quatro perspectivas principais: Financeira, Clientes,

a) Governança e Segurança da informação.
b) Ambiente externo e Gestão de pessoas.
c) Mercado de serviços e Gestão da qualidade.
d) Processos internos e Aprendizado e crescimento.
e) Processos externos e Auditoria externa.

24. **(PUC-RS / TJ-MS – 2017)** Ao se analisar a estrutura do BSC (Balanced Scorecard) verifica-se que ele possui quatro perspectivas, que são respectivamente:

(1) Perspectiva dos Processos Internos.
(2) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.
(3) Perspectiva do Planejamento.
(4) Perspectiva Financeira.
(5) Perspectiva dos Clientes.

Assinale a alternativa correta.

a) da relação apresentada somente são aplicados o 1, 2, 3 e 4
b) da relação apresentada somente são aplicados o 1, 2, 4 e 5
c) da relação apresentada somente são aplicados o 2, 3, 4 e 5
d) da relação apresentada somente são aplicados o 1, 2, 3 e 5
e) da relação apresentada somente são aplicados o 1, 3, 4 e 5

25. **(FCC / Prefeitura de Teresina/PI – 2016)** O Balanced Scorecard compreende 4 perspectivas que visam, cada uma delas, responder uma questão básica. A questão básica a ser respondida pela perspectiva:

a) dos Clientes é como se pode melhorar e agregar valor à empresa.
b) de Negócios é que resultados devem ser apresentados aos stakeholders.

c) dos Clientes é como eles veem a empresa.
d) Financeira é como se pode melhorar e agregar valor à empresa.
e) de Aprendizado e Crescimento é como os clientes veem a empresa.

26. (QUADRIX / COBRA – 2014) Os sistemas tradicionais de medição de desempenho normalmente não fornecem aos gestores uma visão abrangente da organização. O âmbito de aplicação dessa ferramenta é exceder o âmbito de atuação tradicional de medições, e as ligações das metas financeiras da empresa com os dispositivos que determinam os resultados para o sucesso de uma empresa e seu futuro promissor. A maioria dos indicadores proporcionam aos gestores um panorama rápido e abrangente de toda a empresa. Porém, o ERP da Oracle possui um módulo de implementação em que é possível incluir indicadores financeiros que mostram o resultado das ações do passado e os complementam com os indicadores operacionais, relacionando-os com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de melhorar e obter mais conhecimento com tais informações. Qual alternativa é relacionada ao módulo descrito?

a) Enterprise Resource Plonning (ERP).
b) Business Intelligence (BI).
c) Customer Relationship Management (CRM).
d) Balanced Scorecard (BS).
e) Supply Chain Management (SCM).

27. (IESES / IFC-SC – 2014 – ITEM I) BSC (Balanced Scorecard) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho, criada em 1992 por Robert Kaplan e David Norton. Seu objetivo é reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia.

28. (CESPE / TCE-ES – 2016) No que se refere ao planejamento estratégico de TI e ao balanced scorecard (BSC), assinale a opção correta.

a) O BSC reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, pois suas perspectivas são clientes, financeira, objetivos internos e conhecimento.

b) O BSC é um método desenvolvido especificamente para o planejamento da área de TI de uma empresa e tem implicações diretas na definição de sistemas de informação com impacto estratégico.

c) O BSC é um método utilizado para medição e gestão das ações empresariais, portanto não deve ser utilizado juntamente com o planejamento estratégico de TI.

d) O mapa estratégico de TI desenvolvido por intermédio do BSC é mais estratégico para as áreas de negócio da empresa que para o planejamento estratégico.

e) A formulação do BSC é orientada à estratégia, sendo útil para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas, planejar, estabelecer metas e alinhar expectativas, inclusive para um plano estratégico de TI.

29. **(CETRO / ANVISA – 2013)** Com base no BSC (Balanced Scorecard), analise as assertivas abaixo.

I. É uma ferramenta de administração focada no equilíbrio organizacional que se baseia em Finanças, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem.

II. As medidas de desempenho devem ser oriundas dos objetivos estratégicos da empresa e das exigências competitivas.

III. Foi ampliado para criar organizações focadas na estratégia.

É correto o que se afirma em:

a) I e III, apenas.
b) I e II, apenas.
c) II e III, apenas.
d) I, II e III.
e) II, apenas.

30. **(CESPE / SERPRO – 2013)** A informação resultante do trabalho das pessoas gera o conhecimento necessário para possibilitar oportunidades no mercado.

31. **(CESPE / SERPRO – 2013)** O BSC (Balanced Scorecard) é um projeto de métricas e controle utilizado por toda a organização.

32. **(CESPE / SERPRO – 2013)** A visão empresarial de uma organização pode ser monitorada com base em indicadores apropriados que permitam descrever sua evolução financeira, o comportamento dos seus clientes, o desenvolvimento dos seus processos internos e o nível de aprendizado e crescimento da empresa.

33. **(CESPE / TRE-RJ – 2012)** No planejamento estratégico de negócio da organização, a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) deve ser usada para a formulação preliminar da estratégia, na forma de objetivos e indicadores.

34. **(FUMARC / BDMG – 2011)** Em relação ao alinhamento estratégico de TI com o negócio e Balanced Scorecard (BSC), analise as seguintes afirmativas:

I. O alinhamento estratégico de TI é bidirecional, ou seja, tanto é influenciado pela estratégia de negócio quanto pode influenciá-la.

II. O Balanced Scorecard (BSC) permite o alinhamento das iniciativas de TI (projetos, ações e serviços) aos objetivos estratégicos do negócio nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

III. O Mapa Estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do Balanced (BSC).

Marque a alternativa CORRETA:

a) apenas as afirmativas I e II são verdadeiras.
b) apenas as afirmativas I e III são verdadeiras.
c) apenas as afirmativas II e III são verdadeiras.
d) todas as afirmativas são verdadeiras.

35. **(CESPE / ABIN – 2010)** O diagrama abaixo representa um modelo de mapa estratégico.

36. **(CESPE / ABIN – 2010)** Em um mapa estratégico, os indicadores do BSC estabelecem uma relação de causa e efeito entre os vetores e o resultado da estratégia.

37. **(CESPE / SERPRO – 2010)** O gestor que utiliza o BSC (Balance Scorecard) como ferramenta de gestão estratégica privilegia o acompanhamento de aspectos contábeis e financeiros da organização.

GABARITO – DIVERSAS BANCAS

1. LETRA E
2. CORRETO
3. LETRA D
4. LETRA B
5. LETRA C
6. LETRA E
7. ERRADO
8. ERRADO
9. LETRA B
10. LETRA B
11. LETRA B
12. LETRA B
13. LETRA E
14. CORRETO
15. LETRA C
16. ERRADO
17. ERRADO
18. ERRADO
19. LETRA C
20. ERRADO
21. LETRA E
22. ERRADO
23. LETRA D
24. LETRA B
25. LETRA C
26. LETRA D
27. CORRETO
28. LETRA E
29. LETRA D
30. ERRADO
31. ERRADO
32. CORRETO
33. ERRADO
34. LETRA D
35. CORRETO
36. CORRETO
37. ERRADO

ANÁLISE SWOT

Conceitos Básicos

Kenneth R. Andrews é um americano professor da Harvard Business School! Em 1971, ele foi um dos primeiros teóricos a articular formalmente o conceito de adequação estratégica entre os recursos e as capacidades da empresa ao ambiente externo. Ele argumentou que essa metodologia era uma abordagem sólida para determinar uma estratégia de nicho. *Que metodologia é essa, professor?* **Eu estou falando sobre a Análise SWOT!**

De acordo com Kenneth, trata-se da melhor maneira de uma empresa usar seus pontos fortes para explorar oportunidades e defender as fraquezas e os pontos fortes da empresa contra ameaças. **A Análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico que ajuda uma entidade de negócios a identificar seus pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças que possam existir em uma situação comercial específica.**

Ela é mais comumente usada como parte de um plano de vendas ou marketing, mas também é uma boa ferramenta para as equipes ágeis usarem como ponto de partida para projetos, fornecendo informações úteis para combinar recursos e capacidades com o ambiente competitivo no qual a organização opera. *Legal, mas o que ela faz exatamente?* **Ela é uma valiosa ferramenta de autoavaliação para o gerenciamento de organizações.**

Compreendendo quatro elementos - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças - pode parecer enganosamente simples. Na verdade, decidir quais são os pontos fortes e fracos de uma empresa, bem como avaliar a probabilidade e o impacto das oportunidades e ameaças no ambiente externo, é muito mais complexo do que parece à primeira vista. Por outro lado, ela ajudará a planejar e selecionar estratégias, e é aplicável em qualquer situação de tomada de decisão.

Que perguntas ela ajuda a responder? Ela ajuda a responder quais são as questões estratégicas primárias ou urgentes da minha organização e quais são as ações que a organização deve tomar; ela ajuda a responder como empresa deve se concentrar em usar seus pontos fortes para capitalizar oportunidades ou adquirir pontos fortes para capturar oportunidades; ela ajuda a responder como a empresa deve tentar minimizar as fraquezas e evitar ameaças. Enfim...

Vocês já devem ter notado que **SWOT** vem de **S***trengths*, **O***pportunities*, **W***eaknessess* e **T***hreats* – em português, seriam **F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças. Logo, na nossa língua também podemos chamá-la de Análise FOFA! Professor, pare de zoeira que essa aula é séria! Eu não estou de zoeira, se você fizer uma busca no Google encontrará vários artigos falando sobre Análise FOFA. Vamos continuar...

A Análise SWOT é geralmente descrita como um quadrado dividido em quatro quadrantes. Cada quadrante representa um elemento da análise SWOT. Vejam a seguir:

- **Forças ou Pontos Fortes:**

Trata-se daquilo que uma empresa faz bem. Essa resposta apresenta as aptidões mais fortes e, consequentemente, as vantagens que ela tem sobre a concorrência. *Quais são as atividades melhor realizadas? Quais são os melhores recursos? Qual é a sua maior vantagem competitiva?* Esse tipo de pergunta ajudará a encontrar quais são os pontos fortes de uma empresa.

- **Fraquezas ou Pontos Fracos:**

Trata-se daquilo que uma empresa não tem ou não faz bem, interferindo ou prejudicando o desenvolvimento de negócios, sendo pontos fracos internos. *Tenho uma mão de obra qualificada? Existem lacunas de treinamento? Por que a concorrência é escolhida? Por que meu engajamento não funciona?* Esse tipo de pergunta ajuda a encontrar quais são os pontos fracos.

- **Oportunidades:**

Trata-se daquilo que influencia externamente uma empresa de forma positiva. Além disso, as oportunidades podem acontecer de diferentes formas, como mudanças político-econômicas e

ampliação do crédito ao consumidor. Para identificá-las, é necessário fazer pesquisas que permitam a previsão de acontecimentos que impactem positivamente nos seus negócios.

- **Ameaças:**

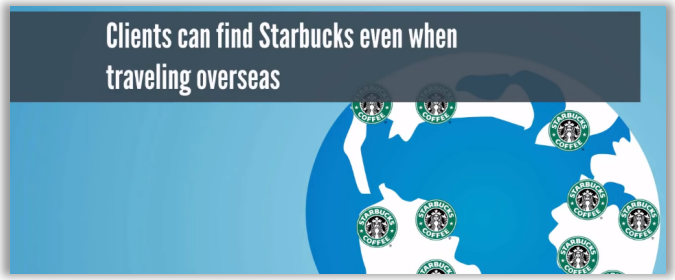
Trata-se daquilo que influencia externamente uma empresa de forma negativa. A oportunidade de uma organização pode muito bem ser a ameaça de outra organização. Mudanças nas regulamentações, tecnologias substitutas e outras forças no campo competitivo podem representar sérias ameaças.

Legal! Já sabemos que a Análise SWOT é uma ferramenta para a análise de cenário/ambiente na gestão e planejamento estratégico de uma organização pelo qual uma organização busca alcançar seus objetivos e que gera uma matriz com fatores internos e fatores externos. As oportunidades, identificadas a partir dos pontos fortes, e as ameaças, identificadas a partir dos pontos fracos, direcionam as ações estratégicas que, por sua vez, podem gerar uma ou mais ações de TI.

Agora vamos tentar entender isso na prática? Para tal, vamos utilizar como exemplo a Cafeteria Starbucks. *Quem conhece?* A cafeteria americana com mais franquias do mundo foi criada em Seattle em 1971!

Vamos começar pelos pontos fortes dessa empresa. Primeiro, seu logotipo é famoso em quase todos os países do mundo, logo ela definitivamente possui um forte reconhecimento de sua marca. Ela é conhecida por ser a mais reconhecida marca de café com grande vantagem sobre outras empresas na indústria.

O que mais, professor? Outro ponto forte é que geralmente a maioria das pessoas que já foram a uma Starbucks costumam gostar da atmosfera do local. Sempre rola wi-fi grátis, um ambiente aconchegante, iluminação quente, espaços para notebook, música bacana, entre outros.



Quer mais um ponto forte? Existe Starbucks em praticamente todos os lugares do mundo, de forma que clientes que costumam frequentá-la podem continuar a fazê-lo mesmo em outros países. Isso gera uma grande identificação e lealdade dos clientes em relação à empresa e é algo bem difícil de se conseguir.

Que mais? O gerenciamento da cadeia de suprimentos garante a qualidade do café servido aos clientes seja excelente. A empresa escolhe cuidadosamente seus fornecedores, o que melhora a qualidade de seus produtos e ajuda a oferecer uma boa experiência aos clientes. Chega e falar de pontos fortes, vamos agora falar sobre pontos fracos...

Bem, é legal estar em vários países consistentemente, mas você pode argumentar que o cardápio é o mesmo, sem customizações de acordo com os gostos locais – o que pode ser uma grande desvantagem. Mexicanos gostam de mais pimenta, americanos gostam mais de gordura, japoneses gostam mais de comida fresca, mas não importa porque o cardápio sempre será igual para todos esses países.

Além disso, quem já foi à uma Starbucks sabe: o preço não é lá muito camarada. Você pode um bolinho e um café e sair por quase R$20,00! Se você tiver grana, pode ser pouco para você. Por outro lado, se você for o outro carinha de roxo, pode ser uma grana que você não está disposto a pagar – ainda mais em um país mais pobre. *O Que mais, professor?*

Bem, outra fraqueza é a alta rotatividade de funcionários. Em geral, a Starbucks busca contratar funcionários que tenham um nível de escolaridade mais alto. Isso é bacana, mas como esse cara é mais qualificado, ele tende a conseguir outros empregos com remuneração melhor.

Falando um pouco agora sobre oportunidades, nós podemos dizer que a empresa tem a oportunidade de se instalar facilmente em novos países, bastando replicar seu modelo de negócio. Além disso, países emergentes também podem ser considerados uma boa oportunidade. Dessa forma, a empresa pode melhorar ainda mais sua capilaridade e melhorar seus pontos fortes.

Outra oportunidade bacana é a possibilidade de se associar a grandes produtores de filmes. É muito comum em alguns lugares uma parceria entre McDonalds e Starbucks – você come um lanche e toma um café, por exemplo. Se você associa isso a algum filme de herói recém estreado, isso pode ser uma excelente oportunidade de negócio.

E as ameaças? Essa são fáceis! Nós falamos sobre a quantidade de franquias, mas isso também pode ser uma ameaça. Galera, em alguns países, há uma Starbucks a cada esquina, logo o mercado pode ficar saturado. *Quer saber outra coisa?* Nós vivemos em um mundo muito mais natureba e muita gente não quer tomar café industrializado, quer café orgânico; não quer um bolinho normal, quer um bolinho sem glúten, sem lactose, etc – isso é uma ameaça à empresa.

QUESTÕES COMENTADAS – DIVERSAS BANCAS

1. **(FADESP / SEFA-PA – 2022)** No panejamento estratégico de uma empresa, faz parte da análise SWOT reconhecer:

a) pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças.
b) recursos humanos, recursos materiais e metodologias.
c) ameaças, oportunidades, recursos humanos e recursos materiais.
d) recursos materiais, metodologias, pontos fracos e pontos fortes.
e) oportunidades, recursos humanos, recursos materiais e metodologias.

Comentários:

Essa questão foi anulada porque a Análise SWOT envolve vários desses conceitos, apesar de a sigla tratar de pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças.

Gabarito: Anulada

---

2. **(FADESP / SEFA-PA – 2022)** Sobre a análise SWOT, analise as afirmativas a seguir, julgando-as verdadeiras (V) ou falsas (F).

I. Pontos fortes e pontos fracos são fatores externos que, em um contexto de negócios, podem incluir recursos financeiros, recursos humanos, instalações, equipamentos, processos e sistemas.

II. Oportunidades e recursos humanos são fatores internos que influenciam um negócio e podem incluir tendências de mercado, financiamento externo, demografia de clientes, fornecedores, clima econômico, questões políticas e ambientais.

III. Os membros que conduzirão a análise SWOT deverão ter representatividade no contexto da diversidade da sua equipe.

A sequência que expressa corretamente o julgamento das afirmativas é:

a) I - F; II - V; III - V
b) I - F; II - F; III - V
c) I - V; II - F; III - V
d) I - F; II - V; III - F
e) I - V; II - V; III - F

Comentários:

(I) Errado, são fatores internos; (II) Errado, oportunidades são fatores externos; (III) Correto, essa diversidade é fundamental para fornecer diferentes perspectivas sobre cada um dos quatro pontos de sua Análise SWOT.

Gabarito: Letra B

---

3. **(FADESP / SEFA-PA – 2022)** Sobre as características do grupo de trabalho responsável pela análise SWOT, julgue verdadeira (V) ou falsa (F) cada uma das afirmativas a seguir.

I. O grupo de trabalho deve discutir pontos fracos e ameaças de forma aberta e objetiva.

II. O grupo de trabalho deve reservar o tempo necessário para realizar uma análise profunda para desenvolver um plano de ação viável.

III. O grupo de trabalho deve pensar e atuar de modo semelhante para que todas as ações sejam determinadas sem discussões.

A sequência correta é:

a) I - V; II - F; III - F.
b) I - V; II - V; III - V.
c) I - F; II - F; III - V.
d) I - F; II - V; III – F.
e) I - V; II - V; III – F.

Comentários:

(I) Correto. Pontos Fracos (Weaknesses) e Ameaças (Threats) realmente devem ser discutidos de forma aberta e objetiva; (II) Correto. Questão bastante genérica, mas grupos de trabalho realmente devem reservar tempo para analisar profundamente o desenvolvimento de um plano de ação viável; (III) Errado. Idealmente o grupo de trabalho deve pensar e atuar de forma diferente para que todas as ações sejam determinadas após diversas rodadas de discussões – por isso o grupo de trabalho deve ser bastante diverso e representativo.

Gabarito: Letra E

---

4. **(FCC / TRT-PE – 2018)** Para analisar os riscos de um projeto, um Analista especializado em Tecnologia da Informação começou identificando os pontos fortes e fracos da organização. Em seguida, identificou as oportunidades do projeto resultantes dos pontos fortes, assim como as ameaças decorrentes dos pontos fracos. Por fim, analisou o grau com que os pontos fortes da organização compensavam as ameaças e as oportunidades que poderiam superar os pontos fracos. Esse Analista utilizou o método da análise.

a) SWOT.

b) Monte Carlo.
c) GUT.
d) RICE.
e) DELPHI.

Comentários:

Pessoal, o método de análise que utiliza os pontos fortes e fracos da organização é a Análise SWOT. Lembrem-se que o seu nome se refere a **S***trengths*, **W***eaknessess*, **O***pportunities* e **T***hreats* – em português, **F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças.

Gabarito: Letra A

---

5. **(CESPE / SERPRO – 2010)** Na matriz SWOT, a existência de colaboradores com formação especializada em área de interesse da organização é vista como exemplo de força.

Comentários:

Isso mesmo, podemos considerar que uma formação especializada na área de interesse da organização só tem a acrescentar a ela.

Imaginem uma oficina mecânica em que trabalham diversos engenheiros mecânicos. A formação específica trás pontos fortes à essa organização.

Gabarito: Correto

---

6. **(CESPE / SERPRO – 2010)** O aumento de preços dos produtos e serviços de que a organização necessita para desempenhar as suas atividades é um exemplo de fraqueza, segundo a matriz SWOT.

Comentários:

Lembrem-se que a fraqueza é tudo aquilo que pode prejudicar o desenvolvimento de um negócio, sendo pontos fracos internos. Já as ameaças são tudo aquilo que influenciam negativamente a atividade da empresa, partindo de fora.

Assim, se uma empresa usa determinado produto ou serviço como atividade essencial para a sua própria produção ou prestação de serviços, o aumento desses de preços desses itens pode prejudicar o funcionamento da empresa, sendo considerado, portanto, uma ameaça.

Gabarito: Errado

---

7. **(CESPE / EBSERH – 2018)** A matriz SWOT, que tem a capacidade de visualizar os ambientes interno e externo, tornou-se uma ferramenta para planejamento estratégico da organização.

Comentários:

Ótima definição para a Análise/Matriz SWOT! A Análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico que ajuda uma entidade de negócios a identificar seus pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças que possam existir em uma situação comercial específica.

Gabarito: Correto

---

8. **(CESPE / SERPRO - 2010)** Por meio da análise SWOT, é possível expressar oportunidades e ameaças internas ou forças e fraquezas do ambiente externo, pois o eixo das abscissas foca no ambiente externo e o eixo das ordenadas foca o ambiente interno.

Comentários:

Errado, pessoal! O eixo das abscissas é horizontal, focando nos fatores internos e externos, enquanto o eixo das ordenadas é o eixo vertical da tabela, onde temos os fatores positivos e negativos.

Gabarito: Errado

---

9. **(CESPE / TCE-RO - 2013)** A matriz SWOT pode ser utilizada como ferramenta auxiliar para determinar as responsabilidades durante o processo de elaboração do planejamento estratégico de TI.

Comentários:

A Matriz SWOT é uma ferramenta de análise ambiental para planejamento estratégico, listando aspectos positivos, negativos, oportunidades e ameaças. A ferramenta para determinar responsabilidades durante o processo de elaboração do planejamento estratégico de TI é a Matriz RACI, que determinação de papéis e responsabilidades em uma atividade ou processo.

Gabarito: Errado

---

10. **(CESPE / MPU – 2010)** O cenário futuro de uma empresa pode ser analisado por uma matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). As oportunidades, identificadas a partir dos pontos fortes, e as ameaças, identificadas a partir dos pontos fracos, direcionam as ações estratégicas que, por sua vez, podem gerar uma ou mais ações de TI.

Comentários:

Correto, a análise de todos esses fatores leva a empresa a adotar diferentes posturas em face de vários cenários diferentes.

Gabarito: Correto

---

11. **(CESPE / IPHAN - 2018)** Na análise SWOT, o planejamento abrange a relação entre as condições externas e internas, incluídas entre as condições internas as oportunidades que a empresa pode usar para melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-la adversamente.

Comentários:

Cuidado para não se confundir. As oportunidades e as ameaças são fatores externos. Por outros lado, as forças e as fraquezas são fatores internos.

Gabarito: Errado

---

12. **(CESPE / DETRAN-ES - 2010)** Bechmarking e SWOT são dois métodos distintos usados no planejamento de sistemas de informação. O primeiro é utilizado em estudos de natureza comparativa e o segundo, em análises do ponto de vista de competitividade e segurança.

Comentários:

Perfeito, perfeito, perfeito! Ambas as definições estão impecáveis!

Gabarito: Correto

---

13. **(CESPE / TRT-10 - 2013)** Uma das vantagens da aplicação da técnica SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats), durante o planejamento de TI, consiste na realização de

análise dos ambientes de TI externos e internos à organização, com vistas à identificação de fatores de influência existentes.

Comentários:

A análise SWOT (Stengnts, Weaknesses, Opportunities e Theats) identifica os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças nas empresas, afim de que a empresa tenha percepção da sua realidade diante do mercado em que está inserida. Essa técnica começa com a identificação das forças e fraquezas da organização. Em seguida, identifica as oportunidades resultantes das forças da organização, e as ameaças decorrentes das fraquezas. Além disso, examina o grau com que as forças da organização compensam as ameaças e as oportunidades que podem superar as fraquezas. Aplicar esta técnica no planejamento de TI permite que sejam identificados os fatores internos e externos que podem influenciar a organização.

Gabarito: Correto

---

14. (CESPE / TRT-17 - 2013) A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) não deve ser realizada no PETI como parte do diagnóstico da situação atual da área de TI, uma vez que essa análise pode ser obtida no próprio planejamento estratégico da empresa.

Comentários:

A Análise SWOT deve ser sim realizada no PETI como parte do diagnóstico da situação atual da área de TI. Embora o planejamento estratégico da empresa faça a análise SWOT, o foco da análise no planejamento estratégico da empresa contemplará a empresa como um todo. Ao realizar a análise SWOT especificamente na área de TI, será possível identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças específicos da área de TI.

Gabarito: Errado

LISTA DE QUESTÕES – DIVERSAS BANCAS

1. **(FADESP / SEFA-PA – 2022)** No panejamento estratégico de uma empresa, faz parte da análise SWOT reconhecer:

a) pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças.
b) recursos humanos, recursos materiais e metodologias.
c) ameaças, oportunidades, recursos humanos e recursos materiais.
d) recursos materiais, metodologias, pontos fracos e pontos fortes.
e) oportunidades, recursos humanos, recursos materiais e metodologias.

Comentários:

Essa questão foi anulada porque a Análise SWOT envolve vários desses conceitos, apesar de a sigla tratar de pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças.

Gabarito: Anulada

---

2. **(FADESP / SEFA-PA – 2022)** Sobre a análise SWOT, analise as afirmativas a seguir, julgando-as verdadeiras (V) ou falsas (F).

I. Pontos fortes e pontos fracos são fatores externos que, em um contexto de negócios, podem incluir recursos financeiros, recursos humanos, instalações, equipamentos, processos e sistemas.

II. Oportunidades e recursos humanos são fatores internos que influenciam um negócio e podem incluir tendências de mercado, financiamento externo, demografia de clientes, fornecedores, clima econômico, questões políticas e ambientais.

III. Os membros que conduzirão a análise SWOT deverão ter representatividade no contexto da diversidade da sua equipe.

A sequência que expressa corretamente o julgamento das afirmativas é:

a) I - F; II - V; III - V
b) I - F; II - F; III - V
c) I - V; II - F; III - V
d) I - F; II - V; III - F
e) I - V; II - V; III - F

Comentários:

(I) Errado, são fatores internos; (II) Errado, oportunidades são fatores externos; (III) Correto, essa diversidade é fundamental para fornecer diferentes perspectivas sobre cada um dos quatro pontos de sua Análise SWOT.

Gabarito: Letra B

---

3. **(FADESP / SEFA-PA – 2022)** Sobre as características do grupo de trabalho responsável pela análise SWOT, julgue verdadeira (V) ou falsa (F) cada uma das afirmativas a seguir.

I. O grupo de trabalho deve discutir pontos fracos e ameaças de forma aberta e objetiva.

II. O grupo de trabalho deve reservar o tempo necessário para realizar uma análise profunda para desenvolver um plano de ação viável.

III. O grupo de trabalho deve pensar e atuar de modo semelhante para que todas as ações sejam determinadas sem discussões.

A sequência correta é:

a) I - V; II - F; III - F.
b) I - V; II - V; III - V.
c) I - F; II - F; III - V.
d) I - F; II - V; III – F.
e) I - V; II - V; III – F.

Comentários:

(I) Correto. Pontos Fracos (Weaknesses) e Ameaças (Threats) realmente devem ser discutidos de forma aberta e objetiva; (II) Correto. Questão bastante genérica, mas grupos de trabalho realmente devem reservar tempo para analisar profundamente o desenvolvimento de um plano de ação viável; (III) Errado. Idealmente o grupo de trabalho deve pensar e atuar de forma diferente para que todas as ações sejam determinadas após diversas rodadas de discussões – por isso o grupo de trabalho deve ser bastante diverso e representativo.

Gabarito: Letra E

---

4. **(FCC / TRT-PE – 2018)** Para analisar os riscos de um projeto, um Analista especializado em Tecnologia da Informação começou identificando os pontos fortes e fracos da organização. Em seguida, identificou as oportunidades do projeto resultantes dos pontos fortes, assim como as ameaças decorrentes dos pontos fracos. Por fim, analisou o grau com que os pontos fortes da organização compensavam as ameaças e as oportunidades que poderiam superar os pontos fracos. Esse Analista utilizou o método da análise.

a) SWOT.

b) Monte Carlo.
c) GUT.
d) RICE.
e) DELPHI.

5. **(CESPE / SERPRO – 2010)** Na matriz SWOT, a existência de colaboradores com formação especializada em área de interesse da organização é vista como exemplo de força.

6. **(CESPE / SERPRO – 2010)** O aumento de preços dos produtos e serviços de que a organização necessita para desempenhar as suas atividades é um exemplo de fraqueza, segundo a matriz SWOT.

7. **(CESPE / EBSERH – 2018)** A matriz SWOT, que tem a capacidade de visualizar os ambientes interno e externo, tornou-se uma ferramenta para planejamento estratégico da organização.

8. **(CESPE / SERPRO - 2010)** Por meio da análise SWOT, é possível expressar oportunidades e ameaças internas ou forças e fraquezas do ambiente externo, pois o eixo das abscissas foca no ambiente externo e o eixo das ordenadas foca o ambiente interno.

9. **(CESPE / TCE-RO - 2013)** A matriz SWOT pode ser utilizada como ferramenta auxiliar para determinar as responsabilidades durante o processo de elaboração do planejamento estratégico de TI.

10. **(CESPE / MPU – 2010)** O cenário futuro de uma empresa pode ser analisado por uma matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). As oportunidades, identificadas a partir dos pontos fortes, e as ameaças, identificadas a partir dos pontos fracos, direcionam as ações estratégicas que, por sua vez, podem gerar uma ou mais ações de TI.

11. **(CESPE / IPHAN - 2018)** Na análise SWOT, o planejamento abrange a relação entre as condições externas e internas, incluídas entre as condições internas as oportunidades que a empresa pode usar para melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-la adversamente.

12. **(CESPE / DETRAN-ES - 2010)** Bechmarking e SWOT são dois métodos distintos usados no planejamento de sistemas de informação. O primeiro é utilizado em estudos de natureza comparativa e o segundo, em análises do ponto de vista de competitividade e segurança.

13. **(CESPE / TRT-10 - 2013)** Uma das vantagens da aplicação da técnica SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats), durante o planejamento de TI, consiste na realização de análise dos ambientes de TI externos e internos à organização, com vistas à identificação de fatores de influência existentes.

14. **(CESPE / TRT-17 - 2013)** A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) não deve ser realizada no PETI como parte do diagnóstico da situação atual da área de TI, uma vez que essa análise pode ser obtida no próprio planejamento estratégico da empresa.

GABARITO – DIVERSAS BANCAS

1. ANULADA
2. LETRA B
3. LETRA E
4. LETRA A
5. CORRETO
6. ERRADO
7. CORRETO
8. ERRADO
9. ERRADO
10. CORRETO
11. ERRADO
12. CORRETO
13. CORRETO
14. ERRADO

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.

1.

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2.

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3.

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4.

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5.

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6.

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7.

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8.

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.

Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.